CALIDAD TOTAL

GESTIÓN DE LA CALIDAD
En un sistema de integrado de calidad total son el enfoque cliente y los procesos tecnológicos y de innovación, el centro de la organización.
Producción
Medio Ambiente
Sistema Información
Procesos
Clientes
Estrategia
Recursos Humanos
Finanzas
Administración
Proveedores
La gestión de la Calidad Total
Fuente: Elaboración propia 2001 en adaptación de James 1997

Conjunto de esfuerzos, métodos y tecnologías que una compañía o institución aplica en todas sus áreas para que sus productos o servicios (o ambos) satisfagan plenamente las necesidades del cliente, incluyendo costo y precio

Modelo de gestión que, basado en un sistema empresarial orientado hacia la calidad, persigue la satisfacción de todos aquellos entes (individuos, organizaciones e, incluso, el conjunto de la sociedad) relacionados con la organización

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Evolución histórica del concepto de calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran

(Resto del mundo)		demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

MARKETINK O MERCADOTECNIA

Mercadotecnia (también conocido por el anglicismo *marketing*) es el conjunto de técnicas y estrategias a aplicar, a través de las cuales, se logran la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores. Como forma de negocios que es, tiene por obligación lograr valor para los dueños del negocio (socios o accionistas) y forma parte inherente de la estrategia de negocios de la empresa. Pero, también agrega la entrega de valor a los clientes y consumidores.

Los clientes y consumidores, el mercado, de una determinada empresa, pueden ser tanto lo que se llama consumidores finales como lo que se llama usuarios de negocios, es decir, otras empresas que a su vez poseen su propio mercado.

El marketing es una herramienta propia de las economías de mercado, si bien la filosofía inherente al marketing puede ir más allá del mercado y tiene su aplicación en muchas otras actividades de las sociedades humanas.

De forma contraria a lo que frecuentemente se cree, el marketing no es la mera actividad comercial o de ventas, ni es tampoco únicamente la promoción o la publicidad, sino que comprende estos elementos, entre varios otros más.

Bajo la óptica del marketing, cada empresa debe comenzar por definir su negocio en términos genéricos de un "qué" (producto: bien o servicio) y un "para quiénes" (mercado), tras lo cual debe profundizar en el estudio del mercado, definiendo luego su mercado objetivo y los segmentos de mercado que atenderá.

Para cada segmento de mercado, la empresa definirá el posicionamiento que quiere lograr y definirá, diseñará y desarrollará la denominada mezcla de marketing que comprende las variables operacionales del marketing o las "P" del marketing. En el caso de bienes, se habla de cuatro "P", mientras que para servicios se agregan tres adicionales.

Las cuatro "P" básicas son:

Producto: Definición y concreción de las características que debe tener un producto -bien o servicio (suele realizarse, en todo caso, abuso de lenguaje y utilizar la palabra producto como sinónimo de bien- a fin de que responda con la mayor exactitud posible a lo que necesita o desea el consumidor final.

Precio: Fijación del precio del producto o servicio en base a la situación existente en el mercado, es decir, lo que el consumidor está dispuesto a pagar y los precios de los competidores.

Promoción o Comunicación: Todas las funciones de venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, la venta por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos. También estas actividades deben diseñarse y desarrollarse de forma que se ofrezca al consumidor el producto o servicio en cuestión de una forma óptimamente adaptada a sus preferencias.

Plaza (*place*), Distribución, Logística o Punto de ventas: En este caso se define dónde encontrará el consumidor el producto o el servicio que se le ofrece, de forma que le resulte lo más cómodo posible y se ajuste a sus conveniencias. El

producto o el servicio puede estar disponible en un punto de ventas o puede enviarse a la dirección indicada por el consumidor.

En el caso de servicios, se agrega Procesos, Planta y Personal de contacto.

En el caso ideal, en una empresa o entidad no sólo el departamento de marketing y los otros que dependen de él son conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista o recepcionista, hasta los contables, secretarias, y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, por lo cual confiarán en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios

PROCESOS DE TRABAJO

En primer lugar, se hace necesario explicar el término “proceso”. Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras1 define proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".

Definir la misión del servicio
Identificar clientes y sus necesidades
Identificar procesos estratégicos, fundamentales y de soporte
Establecer el plan de análisis de datos
Análisis y mejora del proceso

Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.
Se suelen referir a las leyes, normativas,... aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.

Procesos fundamentales: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.

Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.
Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es

decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

REINGENIERÍA

Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

Por naturaleza, el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes, cuestiona estas respuestas.
Nos atreveríamos a decir que el proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante ("¿estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?") que surgió después de haber obtenido una respuesta (el proceso o actividad en sí) a una interrogante que se planteó originalmente (Cómo hacer las cosas).
El objetivo de este trabajo, es realizar un viaje a través de la teoría de la reingeniería y como esta puede ser una herramienta eficaz en el desarrollo de nuestros negocios, en el desenvolvimiento de nuestra carrera administrativa y el ramo del mercadeo.

¿Qué significa "Reingeniería"?. Empecemos por definirlo desde un punto de vista sencillo. Ingeniería es "La aplicación de los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial. . . .La función coherente que un grupo de expertos aporta al proceso creador de una realización técnica". En pocas palabras, es la forma como el hombre desarrolla técnicas para realizar de manera más fácil, las cosas, a fin de cualquier persona pueda, siguiendo los mismos procedimientos repetir con los mismos resultados dicha acción. Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos.
La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos

antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos: Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad. El término reingeniería se deriva de la practica del desarrollo de sistemas de información, que la empresa pueda retroalimentarse de lo que está sucediendo en el mercado, en la mente de sus consumidores y aún dentro de la propia empresa. Es de aquí que se desprende que la mejor manera de utilizar las computadoras consiste en usarlas para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios, el manejo más rápido y fluido de la información, antes que emplearlos para automatizar los antiguos procesos. Para hacer reingeniería, hace falta comenzar de cero. No intentar reacomodar la vieja forma de hacer las cosas, sino comenzar de cero aprendiendo de esa vieja forma de hacer las cosas.

En su actual desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercadeo, tecnologías de diferentes clases y de hecho en el trabajo especifico que se va desarrollar